



GESTIÓN PROPIA

# Gestión de uno mismo

por [Peter F. Drucker](#)

De la edición de enero 2005

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

**L**os grandes logros de la historia —un Napoléon, un Da Vinci, un Mozart — siempre se han arreglado. Eso, en gran medida, es lo que los hace grandes triunfadores. Pero son raras excepciones, tan inusuales tanto en sus talentos como en sus logros como para ser consideradas fuera de los límites de la existencia humana ordinaria. Ahora, la mayoría de nosotros, incluso

aquellos de nosotros con modestos recursos, tendremos que aprender a manejarnos nosotros mismos. Tendremos que aprender a desarrollarnos. Tendremos que situarnos donde podamos hacer la mayor contribución. Y tendremos que mantenernos mentalmente alerta y comprometidos durante una vida laboral de 50 años, lo que significa saber cómo y cuándo cambiar el trabajo que hacemos.

## **¿Cuáles son mis puntos fuertes?**

La mayoría de la gente cree saber en lo que son buenos. Por lo general, se equivocan. Más a menudo, la gente sabe en qué no son buenos, e incluso entonces más personas están equivocadas que correctas. Y, sin embargo, una persona puede realizar solo desde la fuerza. **Uno no puede construir rendimiento sobre las debilidades, y mucho menos sobre algo que uno no puede hacer en absoluto.**

A lo largo de la historia, la gente tenía poca necesidad de conocer sus fortalezas. Una persona nació en una posición y una línea de trabajo: el hijo del campesino también sería un campesino; la hija del artesano, la esposa del artesano, etc. Pero ahora la gente tiene opciones. **Necesitamos conocer nuestras fortalezas para saber dónde pertenecemos.**

**La única manera de descubrir sus fortalezas es a través del análisis de retroalimentación. Siempre que tome una decisión clave o tome una acción clave, anote lo que espera que suceda. Nueve o 12 meses después, compare los resultados reales con sus expectativas. He estado practicando este método desde hace 15 a 20 años, y cada vez que lo hago, me sorprende.** El análisis de retroalimentación me mostró, por ejemplo, y para mi gran sorpresa, que tengo una comprensión intuitiva de los técnicos, ya sean ingenieros, contadores o investigadores de mercado. También me mostró que realmente no resuena con los generalistas.

El análisis de retroalimentación no es en absoluto nuevo. Fue inventado en algún momento del siglo XIV por un teólogo alemán totalmente oscuro y recogido de forma independiente, unos 150 años más tarde, por Juan Calvino e Ignacio de Loyola, cada uno de los cuales lo incorporó a la práctica de sus seguidores. De hecho, el enfoque constante en el rendimiento y los resultados que produce este hábito explica por qué las instituciones que estos dos hombres fundaron, la iglesia calvinista y la orden jesuita, llegaron a dominar Europa en 30 años.

Practicado consistentemente, este sencillo método le mostrará en un período de tiempo bastante corto, tal vez dos o tres años, dónde están sus fortalezas y esto es lo más importante a saber. El método le mostrará lo que está haciendo o no hacer que le priva de todos los beneficios de sus fortalezas. Le mostrará dónde no es particularmente competente. Y finalmente, te mostrará donde no tienes fortalezas y no puedes realizar.

El análisis de la retroalimentación tiene varias consecuencias para la adopción de medidas. En primer lugar, concéntrese en sus fortalezas. Ponte donde tus fortalezas pueden producir resultados.

En segundo lugar, trabajar en mejorar sus fortalezas. El análisis mostrará rápidamente dónde necesita mejorar las habilidades o adquirir otras nuevas. También mostrará las lagunas en sus conocimientos, y las que normalmente se pueden llenar. Los matemáticos nacen, pero todos pueden aprender trigonometría.

Tercero, descubre dónde está causando tu arrogancia intelectual una ignorancia incapacitante y vencerla. Demasiadas personas, especialmente personas con gran experiencia en un área, desprecian el conocimiento en otras áreas o creen que ser brillante es un sustituto del conocimiento. Los ingenieros de primera categoría, por ejemplo, tienden a sentirse orgullosos de no saber nada sobre las personas. Los seres humanos, creen, son demasiado desordenados para la buena

mente ingeniera. Los profesionales de recursos humanos, por el contrario, a menudo se enorgullecen de su ignorancia de la contabilidad elemental o de los métodos cuantitativos en su conjunto. Pero enorgullecerse de tal ignorancia es contraproducente. Vaya a trabajar en la adquisición de las habilidades y conocimientos que necesita para realizar plenamente sus fortalezas.

Es igualmente esencial remediar tus malos hábitos, las cosas que haces o no haces que inhiben tu eficacia y rendimiento. Tales hábitos aparecerán rápidamente en la retroalimentación. Por ejemplo, un planificador puede encontrar que sus hermosos planes fallan porque no los sigue. Como tantas personas brillantes, cree que las ideas mueven montañas. Pero las topadoras mueven montañas; las ideas muestran dónde deben ir a trabajar las topadoras. Este planificador tendrá que aprender que el trabajo no se detiene cuando se complete el plan. Debe encontrar gente para llevar a cabo el plan y explicárselo. Debe adaptarlo y cambiarlo a medida que lo pone en acción. Y finalmente, debe decidir cuándo dejar de empujar el plan.

Al mismo tiempo, la retroalimentación también revelará cuando el problema es la falta de modales. Los modales son el aceite lubricante de una organización. Es una ley de la naturaleza que dos cuerpos en movimiento en contacto entre sí crean fricción. Esto es tan cierto para los seres humanos como para los objetos inanimados. Las maneras (cosas simples como decir «por favor» y «gracias» y conocer el nombre de una persona o preguntar por su familia) permiten a dos personas trabajar juntas, se quieran o no. Las personas brillantes, especialmente los jóvenes brillantes, a menudo no entienden esto. Si el análisis muestra que el brillante trabajo de alguien falla una y otra vez tan pronto como se requiere la cooperación de otros, probablemente indica una falta de cortesía-es decir, una falta de modales.

## **Se necesita mucho más energía para mejorar de la incompetencia a la mediocridad que para mejorar del rendimiento de primer nivel a la excelencia.**

Comparar sus expectativas con sus resultados también indica lo que no debe hacer. Todos tenemos un gran número de áreas en las que no tenemos talento ni habilidad y pocas posibilidades de llegar a ser incluso mediocres. En esas áreas, una persona, y especialmente un trabajador del conocimiento, no debe asumir trabajo, trabajos y tareas. Hay que desperdiciar el menor esfuerzo posible en la mejora de los ámbitos de baja competencia. Se necesita mucha más energía y trabajo para mejorar de la incompetencia a la mediocridad de lo que se necesita para mejorar del rendimiento de primer nivel a la excelencia. Y sin embargo, la mayoría de la gente, especialmente la mayoría de los maestros y la mayoría de las organizaciones, se concentran en convertir a artistas incompetentes en mediocres. La energía, los recursos y el tiempo deben ir en su lugar a convertir a una persona competente en un artista estrella.

### **¿Cómo realizo?**

Sorprendentemente pocas personas saben cómo se hacen las cosas. De hecho, la mayoría de nosotros ni siquiera sabemos que diferentes personas trabajan y actúan de manera diferente. Demasiadas personas trabajan de maneras que no son sus maneras, y eso casi garantiza el incumplimiento. Para los trabajadores del conocimiento, ¿Cómo realizo? puede ser una pregunta aún más importante que ¿Cuáles son mis puntos fuertes?

Al igual que las fortalezas de uno, la forma en que uno se desempeña es única. Es una cuestión de personalidad. Ya sea que la personalidad sea una cuestión de naturaleza o de crianza, seguramente se forma mucho antes de que una persona vaya a trabajar. Y cómo una persona realiza es un dado, al igual que ¿Qué una

persona es buena o no buena es un hecho. La forma de actuar de una persona puede ser ligeramente modificada, pero es poco probable que se cambie por completo, y ciertamente no es fácil. Del mismo modo que las personas logran resultados haciendo lo que son buenos, también logran resultados trabajando de la manera que mejor rinden. Algunos rasgos de personalidad comunes generalmente determinan cómo se comporta una persona.

### **¿Soy lector o oyente?**

Lo primero que debe saber es si usted es un lector o un oyente. Muy pocas personas incluso saben que hay lectores y oyentes y que la gente rara vez es ambas cosas. Aún menos saben cuáles de los dos son ellos mismos. Pero algunos ejemplos mostrarán cuán dañina puede ser esa ignorancia.

Cuando Dwight Eisenhower era Comandante Supremo de las fuerzas aliadas en Europa, era el favorito de la prensa. Sus conferencias de prensa eran famosas por su estilo: el general Eisenhower mostró el dominio total de cualquier pregunta que se le hiciera, y fue capaz de describir una situación y explicar una política en dos o tres frases bellamente pulidas y elegantes. Diez años más tarde, los mismos periodistas que habían sido sus admiradores retuvieron al presidente Eisenhower en abierto desacato. Nunca abordó las preguntas, se quejaron, pero divagaron interminablemente sobre otra cosa. Y constantemente lo ridiculizaban por masacrar el inglés del Rey en respuestas incoherentes y poco gramaticales.

Eisenhower aparentemente no sabía que era un lector, no un oyente. Cuando fue Comandante Supremo en Europa, sus ayudantes se aseguraron de que todas las preguntas de la prensa se presentaran por escrito al menos media hora antes de que comenzara una conferencia. Y entonces Eisenhower estaba al mando total. Cuando se convirtió en presidente, sucedió a dos oyentes, Franklin D. Roosevelt y Harry Truman. Ambos hombres sabían que eran oyentes y ambos disfrutaban de conferencias de prensa gratuitas para todos. Eisenhower pudo haber sentido



que tenía que hacer lo que sus dos predecesores habían hecho. Como resultado, nunca escuchó las preguntas que hicieron los periodistas. Y Eisenhower ni siquiera es un caso extremo de un no oyente.

Unos años más tarde, Lyndon Johnson destruyó su presidencia, en gran medida, al no saber que era un oyente. Su predecesor, John Kennedy, era un lector que había reunido a un brillante grupo de escritores como sus asistentes, asegurándose de que le escribieran antes de discutir sus notas en persona. Johnson mantuvo a estas personas en su personal y siguieron escribiendo. Él nunca, aparentemente, entendió una palabra de lo que escribieron. Sin embargo, como senador, Johnson había sido excelente; porque los parlamentarios tienen que ser, sobre todo, oyentes.

Pocos oyentes pueden convertirse, o pueden convertirse, en lectores competentes, y viceversa. El oyente que intenta ser lector sufrirá, por lo tanto, el destino de Lyndon Johnson, mientras que el lector que intente ser oyente sufrirá el destino de Dwight Eisenhower. No cumplirán ni lograrán.

### **¿Cómo aprendo?**

Lo segundo que hay que saber sobre cómo se realiza es saber cómo se aprende. Muchos escritores de primera clase —Winston Churchill no es más que un ejemplo— lo hacen mal en la escuela. Tienden a recordar su educación como pura tortura. Sin embargo, pocos de sus compañeros de clase lo recuerdan de la misma manera. Puede que no hayan disfrutado mucho de la escuela, pero lo peor que sufrieron fue el aburrimiento. La explicación es que los escritores, por regla general, no aprenden escuchando y leyendo. Aprenden escribiendo. Debido a que las escuelas no les permiten aprender de esta manera, obtienen malas calificaciones.

Las escuelas de todo el mundo están organizadas en el supuesto de que sólo hay una manera correcta de aprender y que es la misma para todos. Pero ser forzado a aprender la forma en que una escuela enseña es un infierno para los estudiantes que aprenden de manera diferente. De hecho, probablemente hay media docena de maneras diferentes de aprender.

Hay gente, como Churchill, que aprende escribiendo. Algunas personas aprenden tomando notas copiosas. Beethoven, por ejemplo, dejó atrás un enorme número de cuadernos de bocetos, pero dijo que nunca los miró cuando compuso. Cuando se le preguntó por qué los guardaba, se dice que respondió: «Si no lo escribo inmediatamente, lo olvido de inmediato. Si lo pongo en un cuaderno de bocetos, nunca lo olvido y nunca tendré que buscarlo de nuevo». Algunas personas aprenden haciendo. Otros aprenden oyéndose hablar a sí mismos.

---



#### LECTURAS ADICIONALES

##### ¿Qué diría Peter?

LIDERAZGO CARACTERÍSTICA by Rosabeth Moss

Kanter Rosa

Si aún estuviera vivo, su primer comentario podría ser: «Te lo dije».

 Guardar  Compartir

Un director ejecutivo que conozco que convirtió una pequeña y mediocre empresa familiar en la empresa líder en su industria fue una de esas personas que aprenden hablando. Tenía la costumbre de llamar a todo su personal superior a su oficina una vez a la semana y luego hablar con ellos durante dos o tres horas. Plantearía cuestiones de política y discutiría tres posiciones diferentes sobre cada una. Rara vez pidió a sus asociados comentarios o preguntas; simplemente necesitaba una audiencia para escucharse hablar. Así es como aprendió. Y aunque es un caso bastante extremo, aprender a través del habla no es de ninguna manera un método inusual. Los abogados de juicios exitosos aprenden de la misma manera, al igual que muchos diagnosticadores médicos (y yo también).



De todas las piezas importantes del autoconocimiento, entender cómo aprendes es lo más fácil de adquirir. Cuando le pregunto a la gente, «¿Cómo aprendes?» la mayoría de ellos saben la respuesta. Pero cuando pregunto: «¿Actuas sobre este conocimiento?» pocos responden que sí. Y, sin embargo, actuar sobre este conocimiento es la clave del desempeño; o más bien, *no* actuando sobre este conocimiento condena a uno al incumplimiento.

¿Soy lector o oyente? y ¿Cómo aprendo? son las primeras preguntas a hacer. Pero no son de ninguna manera los únicos. Para manejarte de manera efectiva, también tienes que preguntar, ¿Trabajo bien con la gente, o soy un solitario? Y si trabajas bien con la gente, entonces debes preguntar, ¿En qué relación?

Algunas personas trabajan mejor como subordinados. El general George Patton, el gran héroe militar estadounidense de la Segunda Guerra Mundial, es un buen ejemplo. Patton era el mayor comandante de tropas de Estados Unidos. Sin embargo, cuando se le propuso un comando independiente, el general George Marshall, el jefe de Estado Mayor de Estados Unidos —y probablemente el más exitoso recolector de hombres en la historia de Estados Unidos— dijo: «Patton es el mejor subordinado que el ejército estadounidense haya producido, pero sería el peor comandante».

Algunas personas trabajan mejor como miembros del equipo. Otros trabajan mejor solos. Algunos son excepcionalmente talentosos como entrenadores y mentores; otros son simplemente incompetentes como mentores.

Otra pregunta crucial es: ¿Produzco resultados como tomador de decisiones o como asesor? Muchas personas actúan mejor como asesores, pero no pueden asumir la carga y la presión de tomar la decisión. Muchas otras personas, por el contrario, necesitan un asesor que se obligue a pensar; entonces pueden tomar decisiones y actuar sobre ellas con rapidez, confianza en sí mismos y coraje.

Esta es una razón, por cierto, que la persona número dos en una organización a menudo falla cuando se promueve a la posición número uno. El primer lugar requiere un tomador de decisiones. Los tomadores de decisiones fuertes a menudo colocan a alguien de confianza en el puesto número dos como su asesor, y en esa posición la persona es sobresaliente. Pero en el punto número uno, la misma persona falla. Él o ella sabe cuál debe ser la decisión, pero no puede aceptar la responsabilidad de tomarla realmente.

Otras preguntas importantes a hacer incluyen: ¿Tengo un buen desempeño bajo estrés, o necesito un entorno altamente estructurado y predecible? ¿Trabajo mejor en una organización grande o pequeña? Pocas personas trabajan bien en todo tipo de entornos. Una y otra vez, he visto a personas que tuvieron mucho éxito en las grandes organizaciones fracasar miserablemente cuando se mudaron a las más pequeñas. Y lo contrario es igualmente cierto.

La conclusión vale la pena repetir: No trates de cambiarte a ti mismo, es poco probable que tengas éxito. Pero trabaja duro para mejorar tu forma de actuar. Y tratar de no asumir el trabajo que no puede realizar o sólo funcionará mal.

**No trates de cambiarte a ti mismo, es poco probable que tengas éxito. Trabaja para mejorar tu forma de actuar.**

### **¿Cuáles son mis valores?**

Para poder manejarte, finalmente tienes que preguntar, ¿Cuáles son mis valores? Esto no es una cuestión de ética. Con respecto a la ética, las reglas son las mismas para todos, y la prueba es simple. Lo llamo la «prueba de espejo».

En los primeros años de este siglo, el diplomático más respetado de todas las grandes potencias fue el embajador alemán en Londres. Estaba claramente destinado a grandes cosas: convertirse en ministro de Relaciones Exteriores de

su país, al menos, si no en su canciller federal. Sin embargo, en 1906 renunció abruptamente en lugar de presidir una cena dada por el cuerpo diplomático para Eduardo VII. El rey era un mujeriego notorio y dejó claro qué tipo de cena quería. Se dice que el embajador dijo: «Me niego a ver a un proxeneta en el espejo por la mañana cuando me afeité».

Esa es la prueba de espejo. La ética requiere que te preguntes, ¿Qué clase de persona quiero ver en el espejo por la mañana? Lo que es el comportamiento ético en un tipo de organización o situación es el comportamiento ético en otro. Pero la ética es sólo parte de un sistema de valores, especialmente del sistema de valores de una organización.

Trabajar en una organización cuyo sistema de valores es inaceptable o incompatible con el propio condena a una persona tanto a la frustración como a la falta de rendimiento.

Considere la experiencia de un ejecutivo de recursos humanos altamente exitoso cuya empresa fue adquirida por una organización más grande. Después de la adquisición, fue promovida para hacer el tipo de trabajo que mejor hacía, que incluía la selección de personas para puestos importantes. El ejecutivo creía profundamente que una empresa debería contratar personas para tales puestos desde el exterior solo después de agotar todas las posibilidades internas. Pero su nueva compañía creía en mirar primero afuera «para traer sangre fresca». Hay algo que decir para ambos enfoques: en mi experiencia, lo correcto es hacer algunos de los dos. Sin embargo, son fundamentalmente incompatibles-no como políticas sino como valores. Se presentan diferentes puntos de vista de la relación entre organizaciones y personas; diferentes puntos de vista de la responsabilidad de una organización para con su gente y su desarrollo; y diferentes puntos de vista de la contribución más importante de una persona a

una empresa. Después de varios años de frustración, el ejecutivo renunció, con pérdidas financieras considerables. Sus valores y los valores de la organización simplemente no eran compatibles.

Del mismo modo, el hecho de que una empresa farmacéutica trate de obtener resultados mediante mejoras constantes, pequeñas o mediante el logro de «avances» ocasionales, muy costosos y arriesgados, no es principalmente una cuestión económica. Los resultados de cualquiera de las estrategias pueden ser más o menos los mismos. En el fondo, hay un conflicto entre un sistema de valores que ve la contribución de la empresa en términos de ayudar a los médicos a hacer mejor lo que ya hacen y un sistema de valores orientado a hacer descubrimientos científicos.

También es cuestión de valores si una empresa debe gestionarse para obtener resultados a corto plazo o centrarse en el largo plazo. Los analistas financieros creen que las empresas se pueden ejecutar para ambos simultáneamente. Los empresarios exitosos saben mejor. Sin duda, cada empresa tiene que producir resultados a corto plazo. Pero en cualquier conflicto entre los resultados a corto plazo y el crecimiento a largo plazo, cada empresa determinará su propia prioridad. Esto no es principalmente un desacuerdo sobre la economía. Es fundamentalmente un conflicto de valor con respecto a la función de una empresa y la responsabilidad de la gestión.

Los conflictos de valor no se limitan a las organizaciones empresariales. Una de las iglesias pastorales de más rápido crecimiento en los Estados Unidos mide el éxito por el número de nuevos feligreses. Su liderazgo cree que lo que importa es cuántos recién llegados se unen a la congregación. El Buen Señor entonces ministrará a sus necesidades espirituales o al menos a las necesidades de un porcentaje suficiente. Otra iglesia pastoral evangélica cree que lo que importa es el crecimiento espiritual de las personas. La iglesia facilita a los recién llegados que se unen pero no entran en su vida espiritual.

Una vez más, esto no es una cuestión de números. A primera vista, parece que la segunda iglesia crece más lentamente. Pero conserva una proporción mucho mayor de recién llegados que la primera. Su crecimiento, en otras palabras, es más sólido. Esto tampoco es un problema teológico, o sólo secundariamente. Es un problema acerca de los valores. En un debate público, un pastor argumentó: «A menos que vengas primero a la iglesia, nunca encontrarás la puerta al Reino de los Cielos».

«No», contestó el otro. «Hasta que busques por primera vez la puerta al Reino de los Cielos, no perteneces a la iglesia».

Las organizaciones, como las personas, tienen valores. Para ser efectivos en una organización, los valores de una persona deben ser compatibles con los valores de la organización. No necesitan ser iguales, pero deben estar lo suficientemente cerca como para coexistir. De lo contrario, la persona no solo se frustrará, sino que tampoco producirá resultados.

Las fortalezas de una persona y la forma en que esa persona realiza rara vez entran en conflicto; las dos son complementarias. Pero a veces hay un conflicto entre los valores de una persona y sus fortalezas. Lo que uno hace bien, incluso muy bien y con éxito, puede no encajar con su sistema de valores. En ese caso, el trabajo puede no parecer digno de dedicar la vida a (o incluso una parte sustancial del mismo).

**Lo que uno hace bien, incluso muy bien y con éxito, puede no encajar con su sistema de valores.**

Si me permite, permítame interponer una nota personal. Hace muchos años, yo también tuve que decidir entre mis valores y lo que estaba haciendo con éxito. Me iba muy bien como banquero de inversión joven en Londres a mediados de la

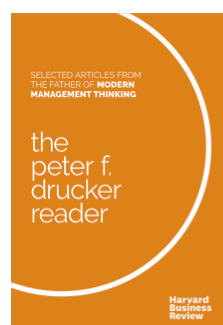
década de 1930, y el trabajo se ajustaba claramente a mis puntos fuertes. Sin embargo, no me veía haciendo una contribución como gestor de activos. La gente, me di cuenta, era lo que valoraba, y no veía sentido en ser el hombre más rico del cementerio. No tenía dinero ni otras perspectivas de trabajo. A pesar de la depresión continua, renuncié y fue lo correcto. Los valores, en otras palabras, son y deben ser la prueba definitiva.

## ¿Dónde pertenezco?

Un pequeño número de personas sabe muy temprano dónde pertenecen. Los matemáticos, músicos y cocineros, por ejemplo, suelen ser matemáticos, músicos y cocineros cuando tienen cuatro o cinco años. Los médicos suelen decidir sobre sus carreras en la adolescencia, si no antes. Pero la mayoría de las personas, especialmente las personas altamente talentosas, realmente no saben a dónde pertenecen hasta que han pasado bien sus veinte años. Para entonces, sin embargo, deberían saber las respuestas a las tres preguntas: ¿Cuáles son mis puntos fuertes? ¿Cómo realizo? y, ¿Cuáles son mis valores? Y entonces pueden y deben decidir dónde pertenecen.

---

ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:



**El lector de Peter F. Drucker**

**Libro** Peter F. Drucker

**\$24.95**

[Ver Detalles](#)

O mejor dicho, deberían ser capaces de decidir dónde lo hacen *no* pertenecen.

La persona que ha aprendido que no tiene un buen desempeño en una organización grande debería haber aprendido a decir no a una posición en una. La persona que ha aprendido que no es un responsable de la toma de

decisiones debería haber aprendido a decir no a una tarea de toma de decisiones.

Un general Patton (que probablemente nunca aprendió esto él mismo) debería haber aprendido a decir no a un comando independiente.



Igualmente importante, conocer la respuesta a estas preguntas permite a una persona decir a una oportunidad, una oferta o una tarea: «Sí, lo haré. Pero así es como debería hacerlo. Esta es la forma en que debe estructurarse. Así deberían ser las relaciones. Estos son los resultados que usted debe esperar de mí, y en este marco de tiempo, porque esto es lo que soy».

Las carreras exitosas no están planificadas. Se desarrollan cuando las personas están preparadas para oportunidades porque conocen sus fortalezas, su método de trabajo y sus valores. Saber a dónde pertenece puede transformar a una persona ordinaria, trabajadora y competente, pero por lo demás mediocre- en un artista sobresaliente.

## ¿Qué debo contribuir?

A lo largo de la historia, la gran mayoría de la gente nunca tuvo que hacer la pregunta, ¿Qué debo contribuir? Se les dijo qué aportar, y sus tareas eran dictadas por el trabajo mismo, como lo era para el campesino o el artesano, o por un maestro o una amante, como lo era para los sirvientes domésticos. Y hasta hace muy poco, se daba por sentado que la mayoría de las personas eran subordinados que hacían lo que se les decía. Incluso en los años 1950 y 1960, los nuevos trabajadores del conocimiento (los llamados hombres de organización) buscaron al departamento de personal de su empresa para planificar sus carreras.

---



### LECTURAS ADICIONALES

#### ¿Por qué leer Peter Drucker?

HISTORIA DE LA EMPRESA CARACTERÍSTICA by Alan

Kantrow

Por cómo funcionaba su mente.

 Guardar  Compartir

Luego, a finales de la década de 1960, nadie quería que se le dijera qué hacer más. Hombres y mujeres jóvenes comenzaron a preguntar, ¿Qué hacer *I* ¿Quieres hacer? Y lo que escucharon fue que la forma de contribuir era «hacer lo tuyo». Pero esta solución era tan

equivocada como la de los hombres de la organización. Muy pocas de las personas que creían que hacer lo propio conduciría a la contribución, la realización personal y el éxito lograron cualquiera de los tres.

Pero aún así, no hay retorno a la vieja respuesta de hacer lo que se le dice o se le asigna hacer. Los trabajadores del conocimiento en particular tienen que aprender a hacer una pregunta que no se ha hecho antes: ¿Qué debería ¿Mi contribución será? Para responder a ello, deben abordar tres elementos distintos: ¿Qué requiere la situación? Dadas mis fortalezas, mi forma de actuar y mis valores, ¿cómo puedo hacer la mayor contribución a lo que hay que hacer? Y finalmente, ¿qué resultados hay que lograr para marcar la diferencia?

Considere la experiencia de un administrador de hospital recién nombrado. El hospital era grande y prestigioso, pero había estado costando su reputación durante 30 años. El nuevo administrador decidió que su contribución debía consistir en establecer un nivel de excelencia en una esfera importante dentro de dos años. Eligió centrarse en la sala de emergencias, que era grande, visible y descuidada. Decidió que cada paciente que entraba en urgencias debía ser visto por una enfermera calificada en 60 segundos. En 12 meses, la sala de urgencias del hospital se había convertido en un modelo para todos los hospitales de los Estados Unidos, y en otros dos años, todo el hospital se había transformado.

Como sugiere este ejemplo, rara vez es posible, o incluso particularmente fructífero, mirar demasiado hacia adelante. Por lo general, un plan puede abarcar no más de 18 meses y aún así ser razonablemente claro y específico. Entonces, la pregunta en la mayoría de los casos debería ser, ¿dónde y cómo puedo lograr resultados que marcarán una diferencia en el próximo año y medio? La respuesta debe equilibrar varias cosas. En primer lugar, los resultados deberían ser difíciles de lograr; deberían requerir «estiramiento», para usar la palabra de moda actual. Pero también, deberían estar al alcance. Atender a resultados que no se pueden lograr —o que sólo pueden ser en las circunstancias más improbables— no es ser

ambicioso; es ser tonto. En segundo lugar, los resultados deben ser significativos. Deberían marcar la diferencia. Por último, los resultados deben ser visibles y, de ser posible, mensurables. De esto vendrá un curso de acción: qué hacer, dónde y cómo comenzar, y qué metas y plazos establecer.

## **Responsabilidad por las relaciones**

Muy pocas personas trabajan solas y logran resultados por sí mismas: unos pocos grandes artistas, unos pocos grandes científicos, unos cuantos grandes atletas. La mayoría de las personas trabajan con otros y son eficaces con otras personas. Eso es cierto tanto si son miembros de una organización como si son empleados independientes. Manejarse a sí mismo requiere asumir la responsabilidad de las relaciones. Esto tiene dos partes.

La primera es aceptar el hecho de que otras personas son tanto individuos como tú mismo. Insisten perversamente en comportarse como seres humanos. Esto significa que ellos también tienen sus fortalezas; ellos también tienen sus formas de hacer las cosas; ellos también tienen sus valores. Para ser eficaz, por lo tanto, debe conocer las fortalezas, los modos de rendimiento y los valores de sus compañeros de trabajo.

Eso suena obvio, pero pocas personas le prestan atención. Típico es la persona que fue entrenada para escribir informes en su primera tarea porque ese jefe era un lector. Incluso si el siguiente jefe es un oyente, la persona sigue escribiendo informes que, invariablemente, no producen resultados. Invariablemente el jefe pensará que el empleado es estúpido, incompetente y perezoso, y él o ella fracasará. Pero eso podría haberse evitado si el empleado sólo hubiera mirado al nuevo jefe y analizado cómo *Esto* El jefe actúa.

Los jefes no son ni un título en el organigrama ni una «función». Son individuos y tienen derecho a realizar su trabajo de la manera que lo hagan mejor.

Corresponde a las personas que trabajan con ellos observarlas, averiguar cómo

trabajan y adaptarse a lo que hace que sus jefes sean más eficaces. Esto, de hecho, es el secreto de «administrar» al jefe.

Lo mismo vale para todos tus compañeros de trabajo. Cada uno trabaja a su manera, no a su manera. Y cada uno tiene derecho a trabajar a su manera. Lo que importa es si actúan y cuáles son sus valores. En cuanto a cómo se comportan, es probable que cada uno lo haga de manera diferente. El primer secreto de la eficacia es comprender a las personas con las que trabajas y de las que dependes para que puedas hacer uso de sus fortalezas, sus formas de trabajar y sus valores. Las relaciones de trabajo se basan tanto en las personas como en el trabajo.

## **El primer secreto de la eficacia es entender a las personas con las que trabajas para que puedas hacer uso de sus fortalezas.**

La segunda parte de la responsabilidad de las relaciones es asumir la responsabilidad de la comunicación. Cada vez que yo, o cualquier otro consultor, empiezo a trabajar con una organización, lo primero que escucho son todos los conflictos de personalidad. La mayoría de ellos surgen del hecho de que la gente no sabe lo que otras personas están haciendo y cómo hacen su trabajo, o en qué contribución se están concentrando las otras personas y en qué resultados esperan. Y la razón por la que no saben es que no han pedido y por lo tanto no se les ha dicho.

Esta falta de pedir refleja la estupidez humana menos de lo que refleja la historia humana. Hasta hace poco, no era necesario decirle nada de estas cosas a nadie. En la ciudad medieval, todos en un distrito ejercían el mismo oficio. En el campo, todos en un valle plantaron la misma cosecha tan pronto como la helada

salió del suelo. Incluso aquellas pocas personas que hacían cosas que no eran «comunes» trabajaban solas, por lo que no tenían que decirle a nadie lo que estaban haciendo.

Hoy la gran mayoría de las personas trabajan con otras personas que tienen diferentes tareas y responsabilidades. La vicepresidenta de marketing puede haber salido de las ventas y saber todo acerca de las ventas, pero ella no sabe nada de las cosas que nunca ha hecho: precios, publicidad, embalaje,. Así que las personas que hacen estas cosas deben asegurarse de que el vicepresidente de marketing entienda lo que están tratando de hacer, por qué están tratando de hacerlo, cómo lo van a hacer, y qué resultados esperar.

Si el vicepresidente de marketing no entiende lo que estos especialistas en conocimiento de alto grado están haciendo, es principalmente su culpa, no la suya. No la han educado. Por el contrario, es responsabilidad de la vicepresidenta de marketing asegurarse de que todos sus compañeros de trabajo entiendan cómo ve el marketing: cuáles son sus objetivos, cómo trabaja y qué espera de sí misma y de cada uno de ellos.

Incluso las personas que entienden la importancia de asumir la responsabilidad de las relaciones a menudo no se comunican lo suficiente con sus asociados. Tienen miedo de ser pensados presuntuosos o curiosos o estúpidos. Están equivocados. Cada vez que alguien va con sus asociados y dice: «Esto es en lo que soy bueno. Así es como trabajo. Estos son mis valores. Esta es la contribución en la que planeo concentrarme y los resultados que debo esperar que produzca», la respuesta es siempre, «Esto es muy útil. Pero, ¿por qué no me lo dijiste antes?»

Y uno obtiene la misma reacción, sin excepción, en mi experiencia, si uno continúa preguntando: «¿Y qué necesito saber acerca de sus fortalezas, cómo se desempeña, sus valores y su contribución propuesta?» De hecho, los

trabajadores del conocimiento deben solicitar esto a todas las personas con las que trabajan, ya sea como subordinado, superior, colega o miembro del equipo. Y de nuevo, cada vez que esto se hace, la reacción es siempre, «Gracias por preguntarme. Pero, ¿por qué no me lo preguntaste antes?»

**Las organizaciones ya no se construyen sobre la fuerza sino sobre la confianza. La existencia de confianza entre las personas no significa necesariamente que se gusten. Significa que se entienden entre sí. Por lo tanto, asumir la responsabilidad de las relaciones es una necesidad absoluta. Es un deber.** Ya sea un miembro de la organización, un consultor de la misma, un proveedor o un distribuidor, se debe esa responsabilidad a todos los compañeros de trabajo: aquellos de cuyo trabajo depende, así como aquellos que dependen del propio trabajo.

## **La segunda mitad de tu vida**

Cuando el trabajo para la mayoría de las personas significaba trabajo manual, no había necesidad de preocuparse por la segunda mitad de su vida. Simplemente seguiste haciendo lo que siempre has hecho. Y si tuviste la suerte de sobrevivir 40 años de duro trabajo en el molino o en el ferrocarril, estabas muy feliz de pasar el resto de tu vida sin hacer nada. Hoy, sin embargo, la mayor parte del trabajo es trabajo de conocimiento, y los trabajadores del conocimiento no están «terminados» después de 40 años en el trabajo, simplemente están aburridos.

Escuchamos mucho hablar sobre la crisis de la mediana edad del ejecutivo. Es sobre todo aburrimiento. A los 45 años, la mayoría de los ejecutivos han alcanzado el pico de sus carreras empresariales, y lo saben. Después de 20 años de hacer mucho el mismo tipo de trabajo, son muy buenos en sus trabajos. Pero no están aprendiendo, contribuyendo o derivando desafíos y satisfacción del trabajo. Y, sin embargo, es probable que se enfrenten a otros 20, si no a 25 años de trabajo. Es por eso que la gestión de uno mismo lleva cada vez más a empezar una segunda carrera.



Hay tres formas de desarrollar una segunda carrera. La primera es en realidad empezar uno. A menudo, esto no requiere más que pasar de un tipo de organización a otro: el controlador de división de una gran empresa, por ejemplo, se convierte en el controlador de un hospital de tamaño mediano. Pero también hay un número creciente de personas que se trasladan a diferentes líneas de trabajo por completo: el ejecutivo de negocios o el funcionario del gobierno que ingresa al ministerio a los 45 años, por ejemplo; o el gerente de nivel medio que deja la vida corporativa después de 20 años para asistir a la escuela de derecho y convertirse en un abogado de pueblo pequeño.

Veremos muchas más segundas carreras emprendidas por personas que han logrado un modesto éxito en sus primeros puestos de trabajo. Estas personas tienen habilidades sustanciales, y saben cómo trabajar. Necesitan una comunidad, la casa está vacía y los niños se han ido, y también necesitan ingresos. Pero, sobre todo, necesitan desafío.

La segunda forma de prepararse para la segunda mitad de su vida es desarrollar una carrera paralela. Muchas personas que tienen mucho éxito en sus primeras carreras se quedan en el trabajo que han estado realizando, ya sea a tiempo completo o a tiempo parcial o a base de consultoría. Pero además, crean un trabajo paralelo, generalmente en una organización sin fines de lucro, que requiere otras diez horas de trabajo a la semana. Podrían hacerse cargo de la administración de su iglesia, por ejemplo, o de la presidencia del consejo local de las Guías Scouts. Pueden dirigir el refugio de mujeres maltratadas, trabajar como bibliotecaria infantil para la biblioteca pública local, sentarse en la junta escolar, etc.

---

**ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:**

**Las 10 lecturas  
imprescindibles de HBR  
sobre la gestión de ti mismo**

**Libro**

**\$24.95**

Por último, están los empresarios sociales. Generalmente se trata de personas que han tenido mucho éxito en sus primeras carreras. Les encanta su



[Ver Detalles](#)

trabajo, pero ya no les desafía. En muchos casos siguen haciendo lo que han estado haciendo todo el tiempo, pero pasan cada vez menos tiempo en ello. También inician otra actividad, generalmente una organización sin fines de lucro. Mi amigo Bob Buford, por

ejemplo, construyó una compañía de televisión muy exitosa que todavía dirige. Pero también ha fundado y construido una exitosa organización sin fines de lucro que trabaja con iglesias protestantes, y está construyendo otra para enseñar a los empresarios sociales cómo administrar sus propias empresas sin fines de lucro mientras siguen dirigiendo sus negocios originales.

Las personas que manejan la segunda mitad de sus vidas pueden ser siempre una minoría. La mayoría puede «jubilarse en el puesto de trabajo» y contar los años hasta su jubilación efectiva. Pero es esta minoría, los hombres y las mujeres quienes ven una larga esperanza de vida laboral como una oportunidad tanto para ellos como para la sociedad, quienes se convertirán en líderes y modelos.

Hay un requisito previo para administrar la segunda mitad de tu vida: debes comenzar mucho antes de entrar en ella. Cuando se hizo evidente hace 30 años que las expectativas de vida laboral se estaban alargando muy rápido, muchos observadores (incluyéndome yo) creían que los jubilados se convertirían cada vez más en voluntarios para instituciones sin fines de lucro. Eso no ha sucedido. Si uno no comienza a ser voluntario antes de cumplir 40 años más o menos, uno no será voluntario una vez pasados 60 años.

**Hay un requisito previo para administrar la segunda mitad de tu vida: debes empezar a hacerlo mucho antes de entrar en ella.**

Del mismo modo, todos los emprendedores sociales que conozco comenzaron a trabajar en su segunda empresa elegida mucho antes de llegar a su punto máximo en su negocio original. Considere el ejemplo de un abogado exitoso, el asesor legal de una gran corporación, que ha comenzado una aventura para establecer escuelas modelo en su estado. Comenzó a hacer trabajo legal voluntario para las escuelas cuando tenía alrededor de 35 años. Fue elegido miembro de la junta escolar a los 40 años. A los 50 años, cuando había acumulado una fortuna, comenzó su propia empresa para construir y dirigir escuelas modelo. Sin embargo, sigue trabajando casi a tiempo completo como asesor principal en la empresa que ayudó a fundar como abogado joven.

Hay otra razón para desarrollar un segundo interés importante, y para desarrollarlo temprano. Nadie puede esperar vivir mucho tiempo sin experimentar un serio revés en su vida o en su trabajo. Hay un ingeniero competente que pasa para la promoción a la edad de 45 años. Está la profesora universitaria competente que se da cuenta a los 42 años de que nunca obtendrá una cátedra en una gran universidad, a pesar de que puede estar completamente calificada para ello. Hay tragedias en la vida familiar: la ruptura del matrimonio o la pérdida de un hijo. En esos momentos, un segundo interés importante —no sólo un hobby— puede marcar la diferencia. El ingeniero, por ejemplo, ahora sabe que no ha tenido mucho éxito en su trabajo. Pero en su actividad exterior, como tesorero de la iglesia, por ejemplo, es un éxito. La familia puede separarse, pero en esa actividad exterior todavía hay una comunidad.

En una sociedad en la que el éxito se ha vuelto tan terriblemente importante, tener opciones será cada vez más vital. Históricamente, no había tal cosa como «éxito». La abrumadora mayoría de la gente no esperaba nada más que permanecer en su «lugar apropiado», como dice una antigua oración inglesa. La única movilidad era la movilidad descendente.

En una sociedad del conocimiento, sin embargo, esperamos que todos sean un éxito. Esto es claramente una imposibilidad. Para muchas personas, hay en el mejor de los casos una ausencia de fracaso. Dondequiera que haya éxito, tiene que haber fracaso. Y entonces es de vital importancia para el individuo, e igualmente para la familia del individuo, tener un área en la que él o ella pueda contribuir, marcar una diferencia y ser *Alguien*. Eso significa encontrar una segunda área, ya sea en una segunda carrera, una carrera paralela o una empresa social, que ofrezca una oportunidad para ser un líder, para ser respetado, para ser un éxito.

---

ESTE ARTÍCULO TAMBIÉN APARECE EN:



**HBR's 10 Must Reads The Essentials**

Libro

\$24.95

[Ver Detalles](#)

Los desafíos de manejarse a uno mismo pueden parecer obvios, si no elementales. Y las respuestas pueden parecer evidentes hasta el punto de parecer ingenuas. Pero manejarse a sí mismo requiere cosas nuevas y sin precedentes del individuo, y especialmente del trabajador del

conocimiento. En efecto, la gestión de uno mismo exige que cada trabajador del conocimiento piense y se comporte como un director ejecutivo. Además, el cambio de los trabajadores manuales que hacen lo que se les dice a los trabajadores del conocimiento que tienen que manejarse a sí mismos desafía profundamente la estructura social. Toda sociedad existente, incluso la más individualista, da dos cosas por sentado, aunque sea inconscientemente: que las organizaciones sobreviven a los trabajadores, y que la mayoría de las personas permanezcan en su lugar.

Pero hoy lo contrario es cierto. Los trabajadores del conocimiento sobreviven a las organizaciones, y son móviles. Por lo tanto, la necesidad de autogestionarse está creando una revolución en los asuntos humanos.

**Peter F. Drucker** (November 19, 1909 – November 11, 2005) was an Austrian-born American management consultant, educator, and author whose writings contributed to the philosophical and practical foundations of the modern business corporation. He was also a leader in the development of management education, he invented the concept known as management by objectives, and he has been described as “the founder of modern management.”

---

**Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.**

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

Como agradecimiento por su tiempo, al finalizar la encuesta podrá elegir una publicación gratuita de HBR (PDF) de una lista de artículos predilectos.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en los siguientes idiomas?

Nulo

2

3

4

Idioma nativo o  
bilingüe



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en inglés?

## This article is about **MANAGING YOURSELF**

 Follow This Topic

Related Topics:

[Receiving Feedback](#) | [Communication](#) | [Decision Making](#) | [Emotional Intelligence](#)

## Comments



Leave a Comment

Post Comment

## 17 COMMENTS

---

TONY GREEN 2 years ago

Drucker is my Father of Leadership and Management no matter how far back you go. His foresight into the human mind and heart as to how one should view themselves, as this is all about, but others and the priorities as mentioned when making decision. 1999, 2005 and today January 2019, these principles still apply to being a "servant leader" - doing for the good of the other, the company, stakeholder and customers.....We have all kind of new paradigms in management and leadership, but if you ever want to start back at solid foundation of managing and leading, find a Drucker book.....

↪ Reply

6 👍 0 🗨

▼ [Join The Conversation](#)

---

## POSTING GUIDELINES

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.